



مقدم رابطان محترم بر نامه
استراحت‌ریک معاونت‌ها
وحوزه‌های دانشگاه را به
کارگاه دور‌روزه بر نامه
ریزی استراحت‌ریک گرامی
می‌داریم



"برنامه ریزی استراتژیک تنها داشتن برنامه استراتژیک
نیست."

- برنامه استراتژیک بدون عمل " رویا پردازی " است.
- عمل کردن بدون برنامه استراتژیک " وقت تلف کردن " است.
- عمل کردن در راستای برنامه استراتژی " تحول " است.

برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه ریزی استراتژیک

به دنبال "ساختن آینده دلخواه" است. آینده را می توان بوجود آورد و آن را به شکل دلخواه ساخت. مهم آن است که بدانید، آینده مطلوب چیست و راه رسیدن به آن چگونه است؟

بدیهیات را آشکار کرده و آنها را سازمان می دهد.

به ما امکان می دهد با "آنچه که هستیم" کار کنیم تا به "آنچه که باید باشیم" برسیم.

برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه ریزی استراتژیک، فرآیند پیچیده و مداوم تغییرات سازمانی است.

به آینده نشانه می رود و بر آینده مطلوب متمرکز است.

بر پایه آنالیز پیش بینی هاست.

انعطاف پذیر و مبتنی بر تصویر کلی است.

چارچوبی برای کسب مزیت رقابتی ایجاد می کند.

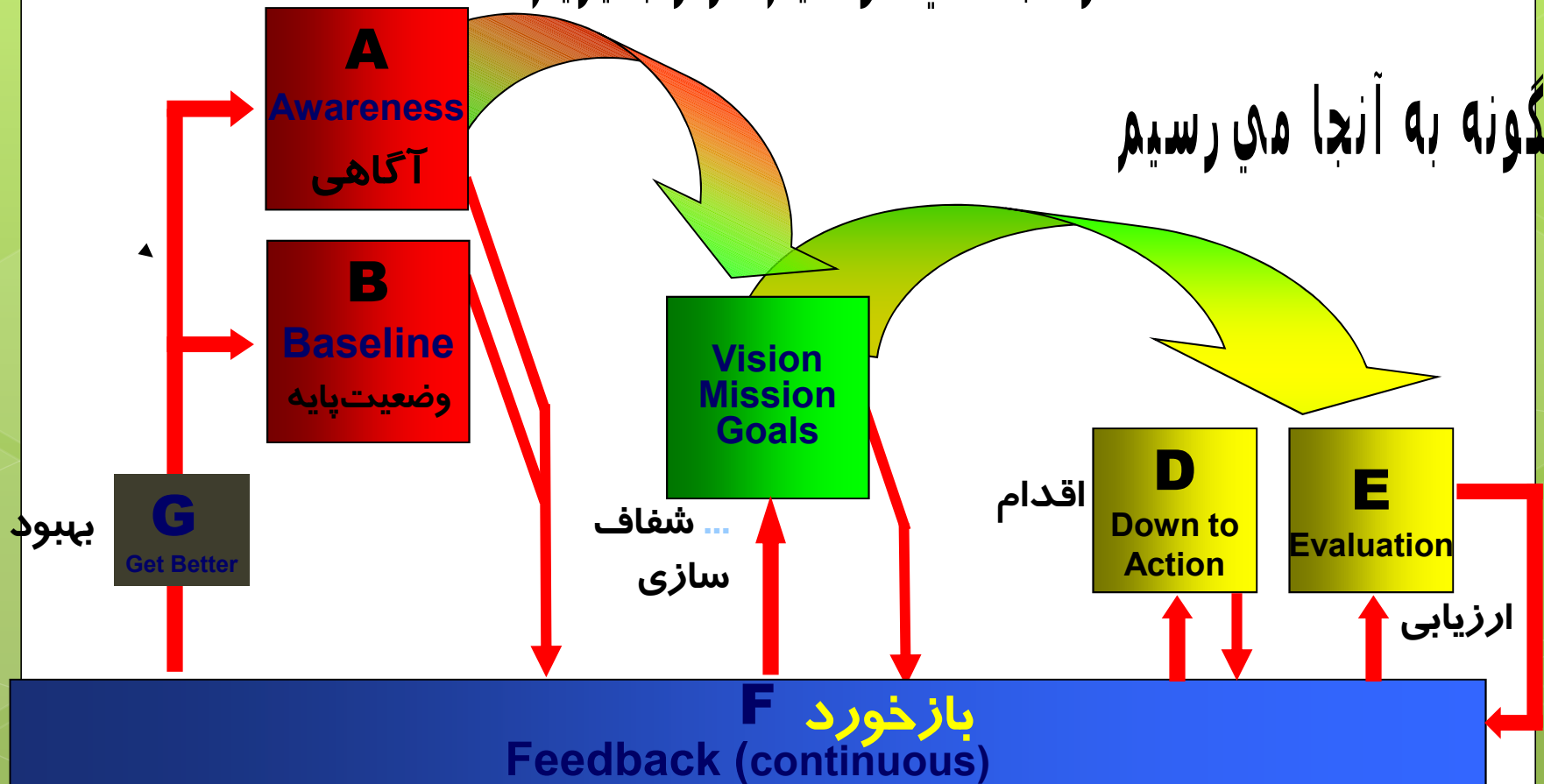
فرآیند کیفی تفکر گراست.

یک فرآیند یادگیری مداوم است.

مدل برنامه ریزی استراتژیک

در کجا می خواهیم قرار بگیریم اکنون کجا هستیم

چگونه به آنجا می رسیم



جایگاه سنجش عملکرد در فرآیند مدیریت استراتژیک

ایجاد استراتژی
Strategy Formulation



اجرای استراتژی
Strategy Implementation

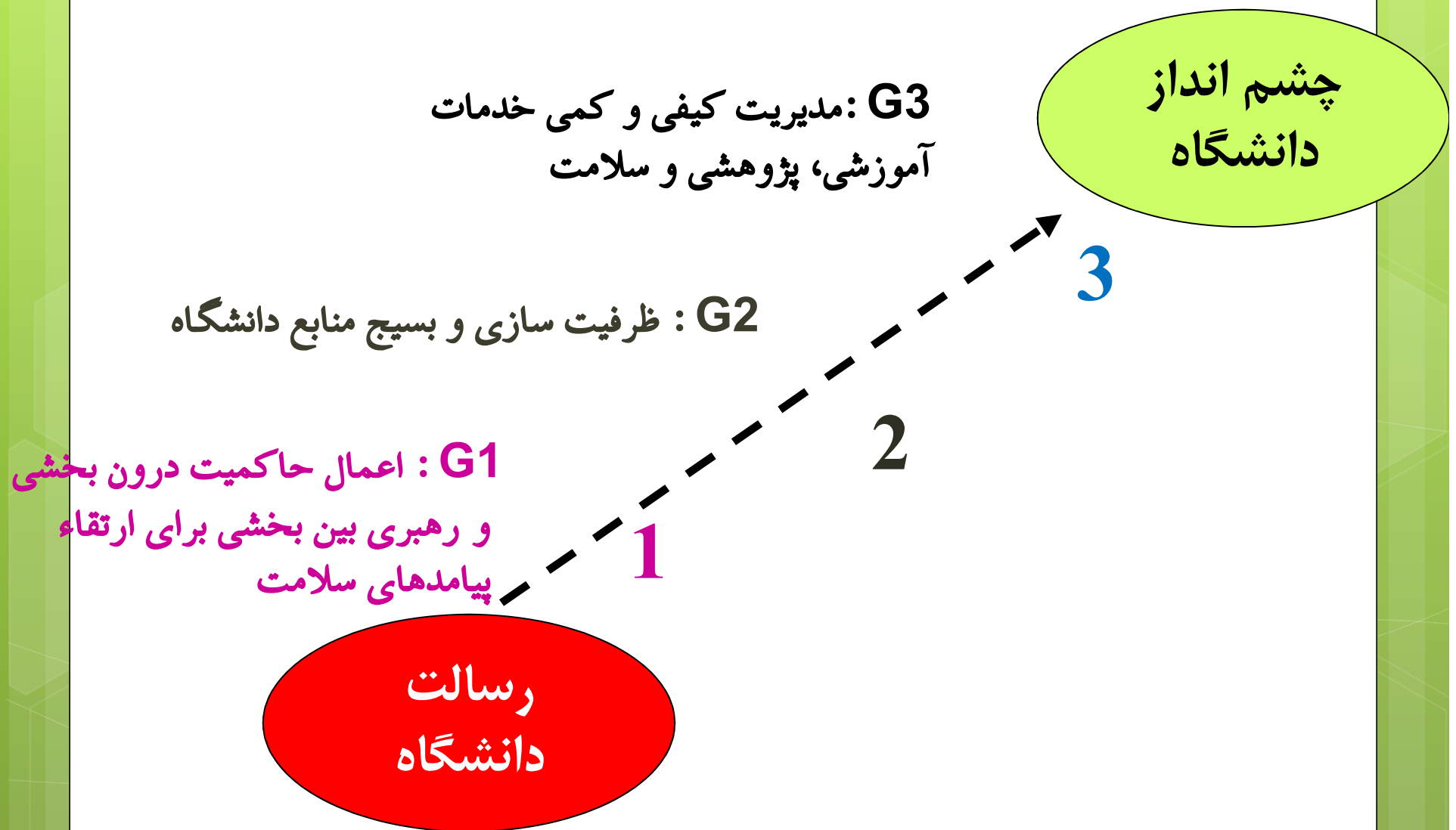


ارزیابی استراتژی
Strategy Evaluation

از نظر دیوید، مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه (همه جانبه) که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد.

از نظر وی فرآیند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله ذیل است.

اهداف کلان دانشگاه (۹۵-۹۱)



اهداف و استراتژیهای کلان دانشگاه ۹۵-۹۱

اهداف راهبردی (G)	استراتژی های مربوط (S)
G1: اعمال حاکمیت درون بخشی و رهبری بین بخشی برای ارتقاء پیامدهای سلامت	<p>S1: سیاستگذاری سلامت مبتنی بر شواهد در سطح استان</p> <p>S2: نظارت و پایش مستمر بر برنامه های راهبردی سلامت استان</p> <p>S3: تمرکز بر رویکرد سرمایه اجتماعی در سیاستگذاری، تصمیم گیری و اجرا</p> <p>S4: حمایت طلبی و جلب همکاری های بین بخشی برای توسعه سلامت</p> <p>S5: استفاده از بستر های موجود و حمایت از رویکرد جلب مشارکت های عمومی، شوراهای سازمان های مردم نهاد</p>
G2: ظرفیت سازی و بسیج منابع دانشگاه	<p>S1: تامین و ارتقاء منابع مالی مورد نیاز</p> <p>S2: مدیریت رشد و توسعه نیروی انسانی</p> <p>S3: زمینه سازی رشد، جذب و حمایت از نخبگان</p> <p>S4: توسعه کمی و کیفی مراکز خلق دانش</p> <p>S5: انجام تحقیقات و تولید دانش</p> <p>S6: توسعه انتشار و به اشتراک گذاری دانش تولید شده</p> <p>S7: تسهیل کارآفرینی و نوآوری</p> <p>S8: بسیج منابع مالی و فیزیکی استان در راستای ارتقاء سلامت، دانش و پژوهش</p> <p>S9: بسیج منابع بخش صنعت و خدمات در راستای آموزش و تحقیقات</p>
G3: مدیریت کیفی و کمی خدمات آموزشی، پژوهشی و سلامت	<p>S1: مدیریت خدمات ادغام یافته آموزش، پژوهش و سلامت</p> <p>S2: توسعه آموزش تخصصی و فوق تخصصی در راستای اسناد بالادستی</p> <p>S3: جهت گیری و مدیریت تحقیقات در راستای ارتقاء سلامت</p> <p>S4: تمرکز بر رویکرد پیشگیری و تامین خدمات درمانی</p> <p>S5: بسیج امکانات موجود برای اجرا و استمرار طرح جامع سلامت</p> <p>S6: استقرار مدل های تعالی سازمانی و حاکمیت بالینی در کلیه سطوح خدمات</p> <p>S7: بهره گیری از امکانات آموزش مجازی</p> <p>S8: نهادینه کردن رویکرد پاسخگویی به نیازهای جامعه تحت پوشش</p> <p>S9: استقرار نظام دیده بانی سلامت و کاهش بار بیماری ها</p> <p>S10: ارتقاء فرهنگ سلامت و مداخلات محیطی</p> <p>S11: تقویت و بهینه سازی زیر ساخت های فیزیکی و تجهیزات دانشگاه</p> <p>S12: ارتقای زیر ساخت It دانشگاه</p> <p>S13: ارتقای فعالیت های فرهنگی، دانشجویی و رفاهی</p>

تعداد اهداف، برنامه‌ها و فعالیتهای برنامه استراتژیک سال ۱۳۹۴ معاونت‌ها

ردیف	معاونت	اهداف	برنامه‌ها	فعالیت‌ها
۱	توسعه	۱۲	۱۲	۷۲
۲	آموزشی	۷	۷	۳۱
۳	بهداشتی	۲۱	۲۳	۴۴۹
۴	پژوهشی	۱۳	۱۳	۶۹
۵	دانشجویی، فرهنگی	۱۱	۳۹	۲۳۳
۶	درمان	۱۳	۲۵	۲۱۸
۷	غذا و دارو	۷	۳۵	۲۲۴
	جمع کل معاونت‌ها	۸۴	۱۵۴	۱۲۹۶
	جمع کل حوزه‌ها	۳۸۰	۴۴۱	۲۷۰۹
	جمع کل دانشگاه	۴۶۴	۵۹۵	۴۰۰۵

تعداد اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌های برنامه استراتژیک سال ۱۳۹۴ دانشکده‌ها

ردیف	حوزه	اهداف	برنامه‌ها	فعالیت‌ها
۱	دانشکده بهداشت	۲۵	۳۳	۱۱۳
۲	دانشکده پرستاری و مامایی	۱۹	۲۲	۱۲۵
۳	دانشکده پزشکی	۲۴	۲۴	۱۰۹
۴	دانشکده پیراپزشکی	۲۱	۲۱	۷۱
۵	دانشکده	۳۱	۳۱	۲۱۱

تعداد اهداف، برنامه‌ها و فعالیتهای برنامه استراتژیک سال ۱۳۹۴ بیمارستان‌ها

ردیف	حوزه	اهداف	برنامه‌ها	فعالیت‌ها
۱	بیمارستان امیرالمومنین	۱۰	۲۸	۷۴
۲	بیمارستان ۲۲ بهمن	۱۵	۴۹	۲۴۶
۳	مرکز آموزشی درمانی بوعلی سینا	۳	۵	۳۰
۴	مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی	۲۲	۲۰	۳۰۴
۵	مرکز آموزشی درمانی قدس	۱۱	۷	۵۴
۶	مرکز آموزشی درمانی کوثر	۱۴	۴۱	۲۴۲
۷	مرکز آموزشی درمانی			

تعداد اهداف، برنامه‌ها و فعالیتهای برنامه استراتژیک سال ۱۳۹۴ شبکه بهداشت و درمان

شهرستان‌ها

ردیف	اهداف	برنامه‌ها	فعالیت‌ها
۱	شبکه بهداشت و درمان آبیک	۳	۱۳
۲	شبکه بهداشت و درمان اوج	۲۲	۱۳۸
۳	شبکه بهداشت و درمان البرز	۴۰	۲۰۵
۴	مرکز بهداشت بومین زهرا	۳۳	۱۵۷
۵	شبکه بهداشت و درمان تاکستان	۴۰	۲۹۷
۶	مرکز بهداشت شهید	۳۹	۱۸۰

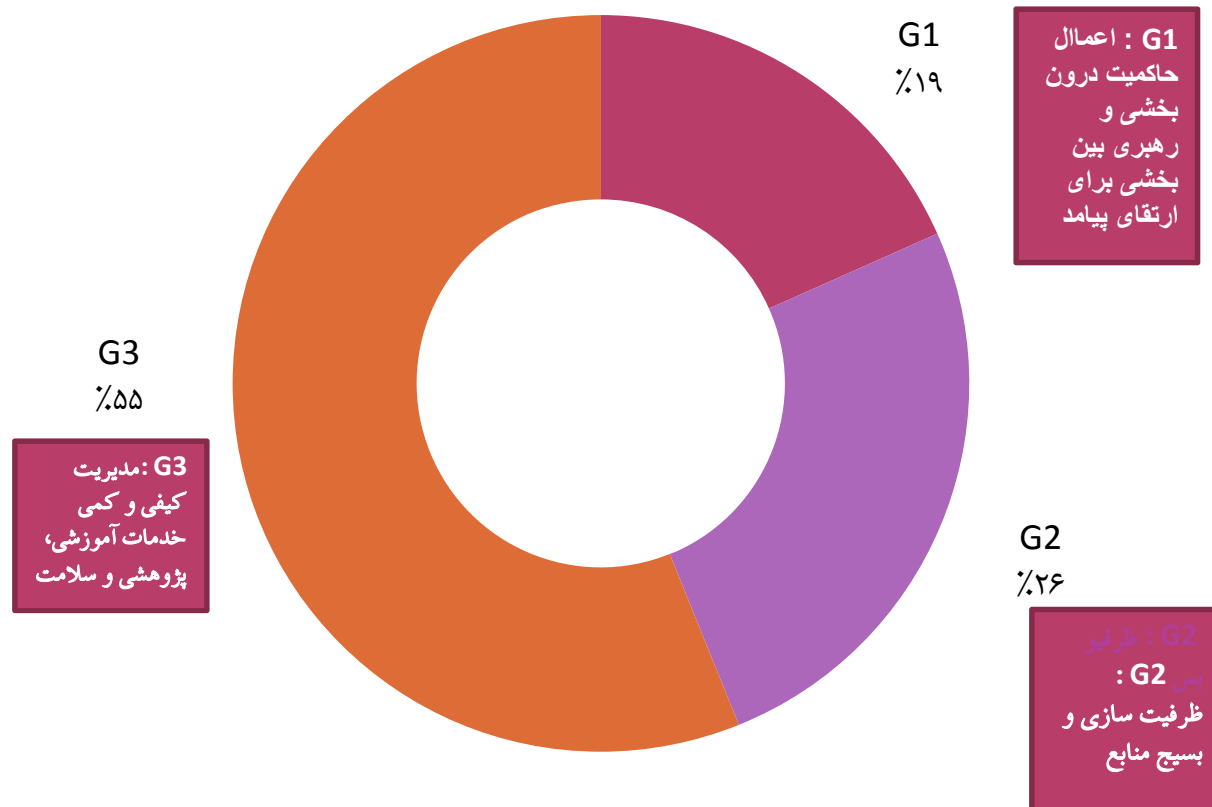
تعداد اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌های برنامه استراتژیک سال ۱۳۹۴ مراکز تحقیقاتی

ردیف	حوزه	اهداف	برنامه‌ها	فعالیت‌ها
۱	مرکز تحقیقاتی بیماری‌های متابولیک	۴	۳	۱۷
۲	مرکز تحقیقاتی پوسیدگی دندان	۴	۴	۲۶
۳	مرکز تحقیقاتی رشد و تکامل کودکان	۵	۵	۲۵
۴	مرکز تحقیقاتی عوامل تعیین‌کننده سلامت	۴	۴	۱۷
۵	مرکز رشد فناوری زیستی پزشکی	۴	۲	۱۲
۶	فوریت‌های پزشکی	۵	۵	۴۳
جمع		۲۶	۲۳	۱۴۰

تعداد اهداف، برنامه‌ها و فعالیتهای برنامه استراتژیک سال ۱۳۹۴ دانشگاه

ردیف	حوزه	اهداف	برنامه ها	فعالیت ها
۱	معاونت ها	۸۴	۱۵۴	۱۲۹۶
۲	دانشکده ها	۱۲۰	۱۳۱	۶۲۹
۳	شبکه ها	۱۵۹	۱۳۷	۹۹۰
۴	مراکز آموزشی و درمانی	۷۵	۱۵۰	۹۵۰
۵	مراکز تحقیقاتی	۲۱	۱۸	۹۷
۶	فوریت ها	۵	۵	۴۳
	جمع	۴۶۴	۵۹۵	۴۰۰۵

درصد استفاده از اهداف راهبردی دانشگاه در اهداف عملیاتی سال ۱۳۹۴ معاونت ها



تعداد اهداف عملیاتی رجوع داده شده به اهداف راهبردی

S1	۵۵%	۹۹	G۳
S۲			
S۳			
S۴			
S۵			
S۶			
S۷			
S۸			
S۹			
S۱۰			
S۱۱			
S۱۲			
S۱۳			

S1	۲۶%	۴۶	G۲
S۲			
S۳			
S۴			
S۵			
S۶			
S۷			
S۸			
S۹			

S1	۱۹%	۳۵	G۱
S۲			
S۳			
S۴			
S۵			

درصد مشارکت

معاونت‌ها در تحقق اهداف راهبردی دانشگاه

G3	G2	G1	
۱۸٪	۹٪	۰٪	معاونت آموزشی
۳۰٪	۱۷٪	۳۴٪	معاونت بهداشتی
۵٪	۲۶٪	۶٪	معاونت پژوهشی
۱٪	۲۴٪	۰٪	معاونت توسعه
۹٪	۰٪	۶٪	معاونت دانشجویی
۲۲٪	۷٪	۰٪	معاونت درمان
۱۴٪	۱۷٪	۵۴٪	معاونت غذا و دارو
۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	

درصد اهداف عملیاتی معاونت ها، ارجاع شده به اهداف کلان دانشگاه

جمع	G۳	G۲	G۱	
۱۰۰٪	۸۲٪	۱۸٪	۰٪	معاونت آموزشی
۲۲	۱۸	۴	۰	
۱۰۰٪	۶۰٪	۱۶٪	۲۴٪	معاونت بهداشتی
۵۰	۳۰	۸	۱۲	
۱۰۰٪	۲۶٪	۶۳٪	۱۱٪	معاونت پژوهشی
۱۹	۵	۱۲	۲	
۱۰۰٪	۸٪	۹۲٪	۰٪	معاونت توسعه
۱۲	۱	۱۱	۰	
۱۰۰٪	۸۲٪	۰٪	۱۸٪	معاونت دانشجویی
۱۱	۹	۰	۲	
۱۰۰٪	۸۸٪	۱۲٪	۰٪	معاونت درمان
۲۵	۲۲	۳	۰	
۱۰۰٪	۳۴٪	۲۰٪	۴۶٪	معاونت غذا و دارو
۴۱	۱۴	۸	۱۹	
۱۸۰	۹۹	۴۶	۳۵	جمع

اهداف کلان دانشگاه (۹۵-۹۱)

چشم
انداز
دانشگاه

G3:
۵۵%

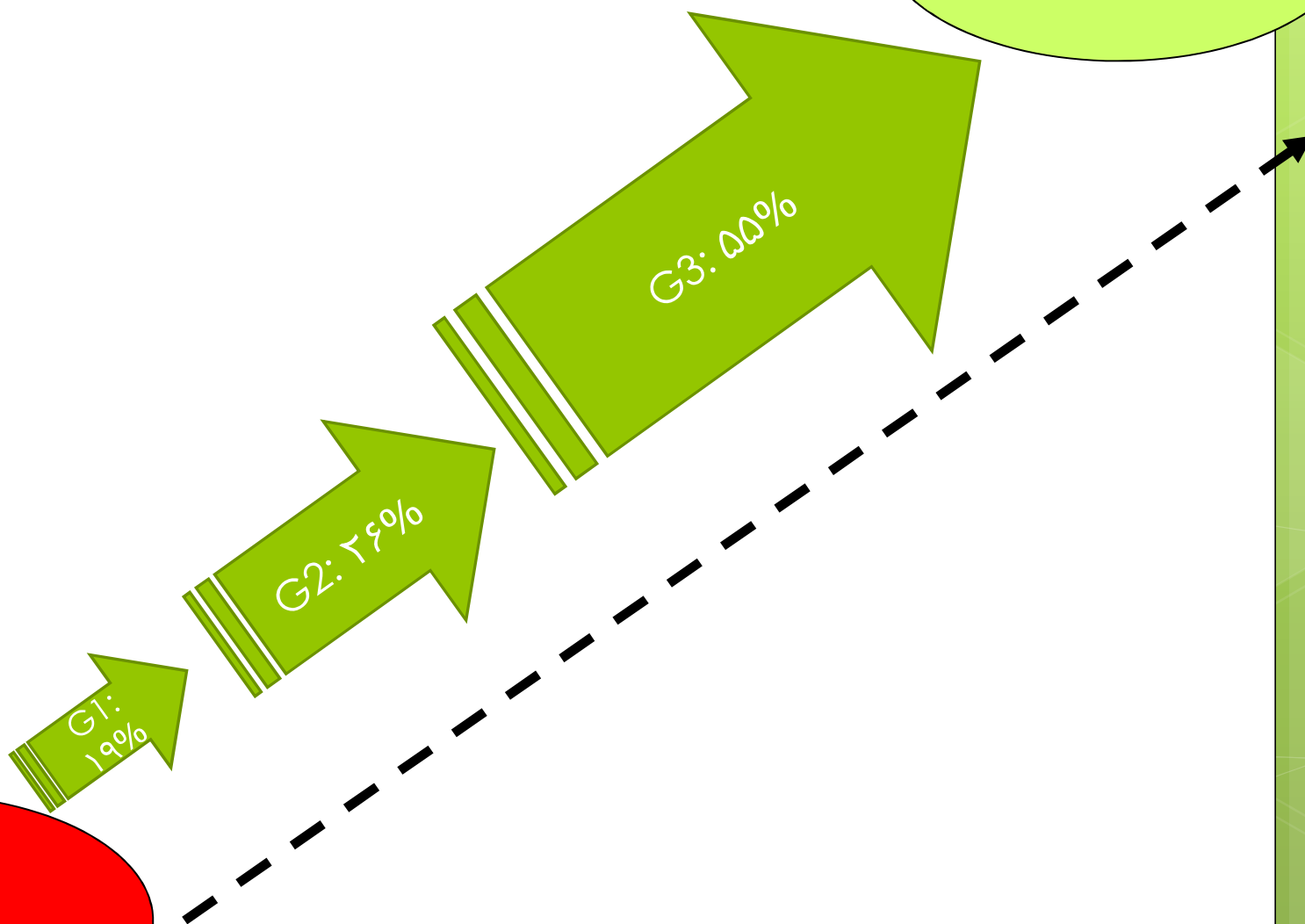
G2:
۲۶%

G
1:
%
۱۹

رسالت
دانشگاه

اهداف کلان دانشگاه (۹۵-۹۱)

چشم انداز
دانشگاه



رسالت
دانشگاه

نام معاونت	هدف	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	جمع
آموزشی	برنامه	3	4	0	0	0	0	0															7
	فعالیت	14	17	0	0	0	0	0															31
بهداشتی	برنامه	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	23
	فعالیت	31	88	13	30	41	23	17	38	15	21	5	8	6	20	11	23	6	9	17	9	18	449
پژوهشی	برنامه	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1									13
	فعالیت	5	7	7	6	4	6	6	3	6	4	4	8	3									69
توسعه	برنامه	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										12
	فعالیت	4	4	5	3	3	4	20	6	7	7	4	5										72
دانشجویی	برنامه	1	2	1	0	2	2	23	1	1	4	2											39
	فعالیت	6	12	4	0	9	11	161	7	9	10	4											233
درمان	برنامه	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	9	2									25
	فعالیت	10	5	6	23	15	13	6	8	8	12	12	81	19									218
غذا و دارو	برنامه	2	12	7	6	4	2	2															35
	فعالیت	8	83	48	40	25	12	8															224
جمع کل برنامه																							154
جمع کل فعالیت																							1296

تعداد دفعات استفاده از

استراتژی‌ها جهت تحقق اهداف راهبردی

G1				
Sa	Sf	Sr	Sr	Si
۲	۹	۳	۱۵	۶

Gr								
Si	Sa	Sr	Sf	Sa	Sf	Sr	Sr	Si
۱	۱۲	۳	۱	۲	۲	۳	۱۷	۵

Gr												
Sr3	Sr2	Si1	Si0	Si	Sa	Sr	Sf	Sa	Sf	Sr	Sr	Si
۱۱	۰	۷	۱۱	۱۷	۹	۱۵	۳	۲	۹	۲	۶	۷

ارتباط اهداف حوزه‌ها با معاونت‌های دانشگاه

معاونت	بهداشتی	پژوهشی	توسعه	دانشجویی فرهنگی	درمان	غذا و دارو
بیمارستان‌ها	×	×	×	–	×	×
دانشکده‌ها	–	×	×	×	–	–
شبکه‌ها	×	–	×	–	×	×
فوریت‌های پزشکی	–	–	×	–	×	–
مراکز تحقیقاتی و رشد	–	×	×	–	–	–

نتیجه بررسی اهداف بیمارستان ها و مراکز آموزشی درمانی

نام حوزه	عنوان ردیف	آموزشی	بهداشتی	پژوهشی	توسعه مدیریت و منابع انسانی	دانشجویی فرهنگی	درمان	غذا و دارو	اختصاصی	جمع
بیمارستان امیرالمومنین	تعداد هدف	0	2	0	1		6	1		10
	تعداد برنامه	4	0	0	9		14	1		28
	تعداد فعالیت	11	0	0	19		42	2		74
بیمارستان 22 بهمن	تعداد هدف	1	0	1	2		5	1	5	15
	تعداد برنامه	0	0	0	0		0	0	0	0
	تعداد فعالیت	0	0	0	0		0	0	0	0
مرکز آموزشی درمانی بوعلی سینا	تعداد هدف	2	3	0	3		9	2	3	22
	تعداد برنامه	2	3	0	6		17	3	5	36
	تعداد فعالیت	11	13	0	32		87	16	30	189
مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی	تعداد هدف	1	1	3	5	1	11	0		22
	تعداد برنامه	0	1	3	4	1	11	0		20
	تعداد فعالیت	0	13	15	30	6	240	0		304
مرکز آموزشی درمانی قدس	تعداد هدف	1	0	1	4		5	0		11
	تعداد برنامه	0	0	1	0		5	0	1	7
	تعداد فعالیت	0	0	7	0		38	0	9	54
مرکز آموزشی درمانی کوثر	تعداد هدف	0	2	0	4		4	1	3	14
	تعداد برنامه	0	5	0	15		9	1	11	41
	تعداد فعالیت	0	27	0	84		58	5	68	242
مرکز آموزشی درمانی ولایت	تعداد هدف	0	0	0	0		0	0		0
	تعداد برنامه	0	0	0	0		0	0		0
	تعداد فعالیت	0	0	0	0		0	0		0

نتیجه بررسی اهداف دانشکده‌ها

نام حوزه	عنوان ردیف	آموزشی	بهداشتی	پژوهشی	توسعه مدیریت و منابع انسانی	دانشجویی فرهنگی	درمان	غذا و دارو	اختصاصی	جمع
دانشکده بهداشت	تعداد هدف	5		8	8	4				25
	تعداد برنامه	8		8	12	5				33
	تعداد فعالیت	37		19	38	19				113
دانشکده پرستاری و مامایی	تعداد هدف	6		7	4	2				19
	تعداد برنامه	6		7	6	3				22
	تعداد فعالیت	31		24	49	21				125
دانشکده پزشکی	تعداد هدف	13		5	4	3				25
	تعداد برنامه	13		4	4	3				24
	تعداد فعالیت	64		23	11	11				109
دانشکده پیراپزشکی	تعداد هدف	5		6	5	5				21
	تعداد برنامه	10		6	5	0				21
	تعداد فعالیت	44		16	11	0				71
دانشکده دندان پزشکی	تعداد هدف	8		8	11	4				31
	تعداد برنامه	8		8	11	4				31
	تعداد فعالیت	59		58	72	22				211

نتیجه بررسی اهداف شبکه‌های بهداشت و مرکز بهداشت شهیدبلندیان

نام حوزه	عنوان ردیف	آموزشی	بهداشتی	پژوهشی	توسعه مدیریت و منابع انسانی	دانشجویی فرهنگی	درمان	غذا و دارو	اختصاصی	جمع
شبکه بهداشت و درمان آبیگ	تعداد هدف		16		0		2	2		20
	تعداد برنامه		0		0		3	0		3
	تعداد فعالیت		0		0		13	0		13
شبکه بهداشت و درمان آوج	تعداد هدف		16		3		3	2		24
	تعداد برنامه		16		1		3	2		22
	تعداد فعالیت		112		6		14	6		138
شبکه بهداشت و درمان البرز	تعداد هدف		17		3		3	5		28
	تعداد برنامه		38		0		2	0		40
	تعداد فعالیت		188		0		17	0		205
شبکه بهداشت و درمان بوبین‌زهره	تعداد هدف		-		-		-	-		36
	تعداد برنامه		-		-		-	-		33
	تعداد فعالیت		-		-		-	-		157
شبکه بهداشت و درمان تاکستان	تعداد هدف		16		7		5	4		32
	تعداد برنامه		25		6		5	4		40
	تعداد فعالیت		224		22		33	19		298
مرکز بهداشت شهید بلندیان	تعداد هدف		19		0					19
	تعداد برنامه		39		0					39
	تعداد فعالیت		180		0					180

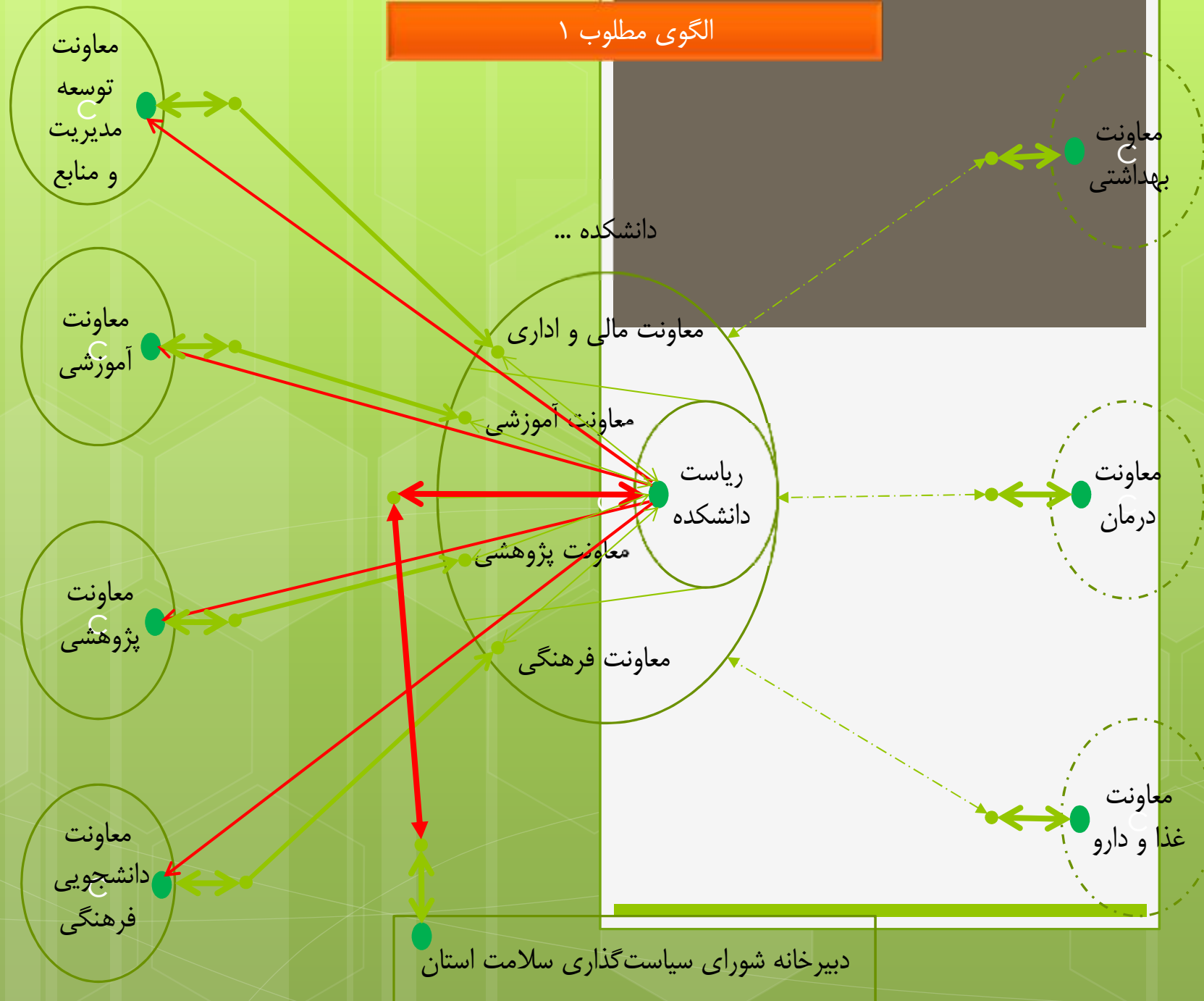
نتیجه بررسی اهداف فوریت‌های پزشکی

نام حوزه	عنوان ردیف	آموزشی	بهداشتی	پژوهشی	توسعه مدیریت و منابع انسانی	دانشجویی فرهنگی	درمان	غذا و دارو	اختصاصی	جمع
فوریت‌های پزشکی	تعداد هدف	0		0	0		5	0		5
	تعداد برنامه	0		0	0		5	0		5
	تعداد فعالیت	0		0	0		43	0		43

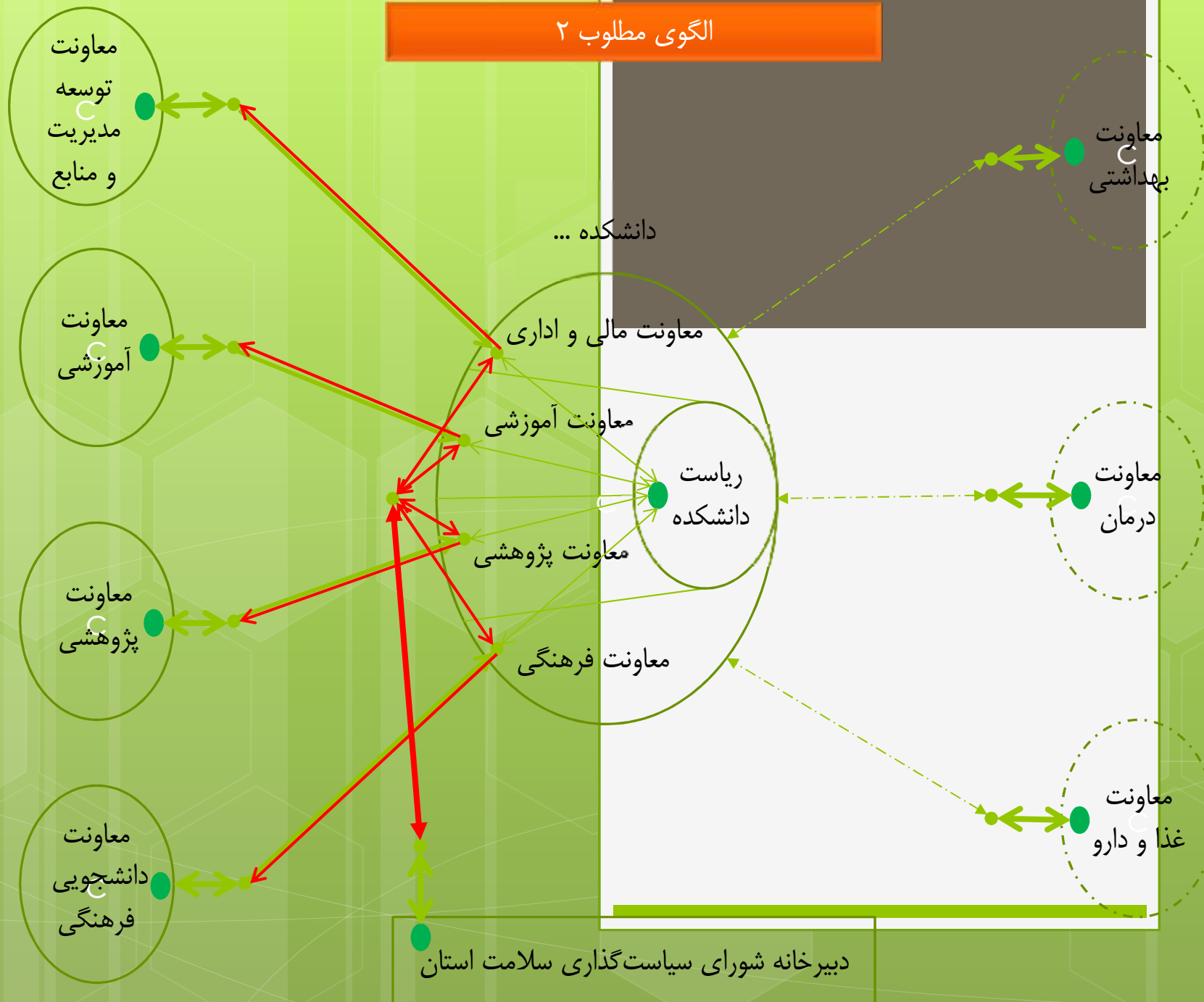
نتیجه بررسی اهداف مراکز تحقیقاتی

مرکز تحقیقاتی	آموزشی	بهداشتی	پژوهشی	توسعه مدیریت و منابع انسانی	دانشجویی فرهنگی	درمان	غذا و دارو	اختصاصی	عنوان ردیف	جمع
مرکز تحقیقاتی بیماری های متابولیک			4	0					تعداد هدف	4
			3	0					تعداد برنامه	3
			17	0					تعداد فعالیت	17
مرکز تحقیقاتی پوسیدگی دندان			4	0					تعداد هدف	4
			4	0					تعداد برنامه	4
			26	0					تعداد فعالیت	26
مرکز تحقیقاتی رشد و تکامل کودکان			5	0					تعداد هدف	5
			5	0					تعداد برنامه	5
			25	0					تعداد فعالیت	25
مرکز تحقیقاتی عوامل تعیین کننده سلامت			4	0					تعداد هدف	4
			4	0					تعداد برنامه	4
			17	0					تعداد فعالیت	17
مرکز رشد فناوری زیستی پزشکی			4	0					تعداد هدف	4
			2	0					تعداد برنامه	2
			12	0					تعداد فعالیت	12

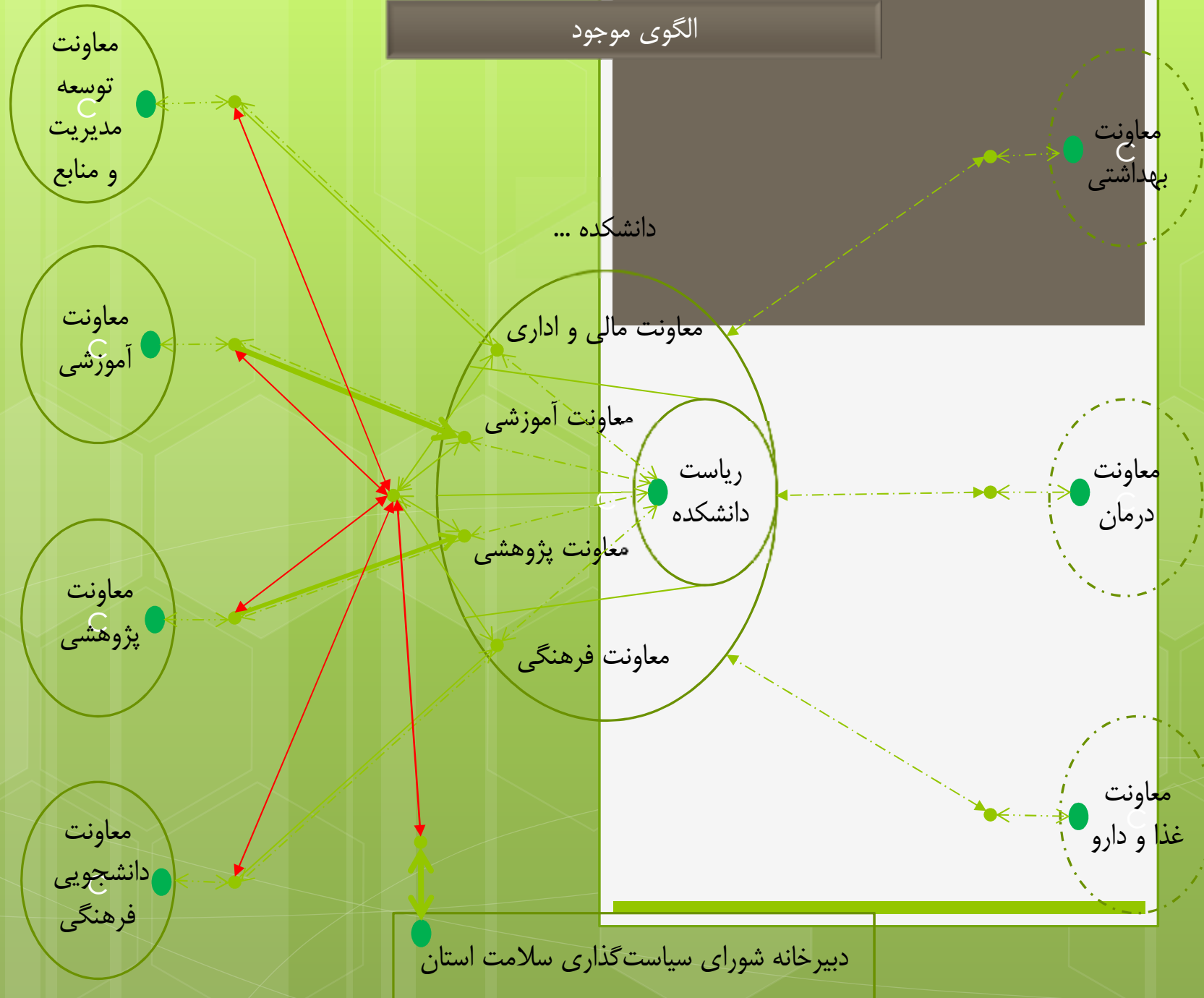
الگوی مطلوب ۱



الگوی مطلوب ۲



الگوی موجود



مشکلات اهداف و فعاليت هاي برنامه استراتژيك در

سال ۱۳۹۴ دانشگاه

- عدم اعتقاد واقعي و عملي مديران به برنامه اي کار کردن
- واگذاري تدوين اهداف و برنامه عملياتي به يک نفر کارشناس به جای درگیر کردن کل کارشناسان و پرسنل حوزه
- ضعف ارتباط معاونت ها با حوزه هاي مرتبط
- عدم پوشش تمام ماموريت سازماني توسط اهداف تعريف شده
- عدم تحقق اهداف با فعاليت هاي تدوين شده
- زمان اجرائي تعدادي از فعاليت ها از ابتدای فروردین تا پايان اسفند است که تا پايان سال قابل پايش نيست
- تعدادي از واحد هاي معاونت ها اصلاً هدف عملياتي تعريف نکرده اند
- عدم پايش حوزه توسط کميته برنامه ريزي استراتژيک معاونت ها
- ضعف مستندات اجرائي فعاليت ها
- تعدادي از اهداف اسمارت نيستند
- برای تعدادي از اهداف، برنامه و فعاليت تعريف نشده است.

- 
- A man in a dark suit is standing on the edge of a high-rise building, looking up at a cloudy sky. The image is framed by a green border.
- آینده در تسخیر آینده
اندیشان است

از توجه شما متشکرم